

## Ces sociétés sauvées par le multiculturalisme

### > Management

La prise en considération des caractéristiques culturelles en emploi est essentielle

> Objectif: comprendre les défaillances d'une organisation et dynamiser une entreprise



tés culturelles peuvent entraver la bonne marche d'une entreprise. La discrimination raciale, le respect strict d'un système de castes, la discrimination à l'encontre des femmes ou encore le fait de considérer une tâche comme avilissante, constituent quelques exemples susceptibles d'avoir un impact négatif sur une structure donnée. Ainsi, dans les cultures traditionnelles, où il incombe en premier lieu aux hommes de gagner le pain quotidien, ceux-ci regardent parfois d'un mauvais œil le fait que des femmes soient des collègues ou, pire, des chefs. Or, refuser l'égalité des chances en matière d'emploi aux femmes et contester la légitimité de leur autorité n'est pas en adéquation avec les besoins actuels des entreprises.

Une trop grande distance hiérarchique au sein d'une organisation peut lui être nuisible

S'agissant du profil des postes, certaines cultures qui rejettent les tâches ou les métiers associés «aux mains sales», ont dû faire face à une pénurie de techniciens, de plombiers et de personnel d'entretien. Le «piège culturaliste» peut cependant être déjoué grâce à une stratégie managériale adaptée, comme le démontre l'exemple de Korean Air.

Quelles sont les spécificités culturelles de la Suisse? D'après Hofstede, le style de management sur le territoire helvétique est globalement consultatif, bien que des variantes soient possibles de part et d'autre de la Sarine. En Suisse alémanique, les rapports hiérarchiques sont par exemple plus égalitaires que dans les cantons romands.

Le journaliste Fabien Dunand, auteur du *Modèle suisse*, relève par ailleurs qu'aucun autre Etat au monde ne pratique en même temps la démocratie directe, le fédéralisme, la neutralité, la paix du travail et le compromis systématique. Ces spécificités culturelles ne sont sans doute pas étrangères à la réputation d'excellence – le fameux «Swiss Made» – dont sont arborées la plupart des entreprises helvétiques.

Amanda Castillo

Au paradis, les Allemands fabriquent les voitures, les Anglais font la police, les Français la cuisine, les Italiens l'amour, et les Suisses s'occupent de l'organisation. En enfer, la police est allemande, les voitures françaises, les Anglais font la cuisine, les Suisses l'amour, le tout organisé par des Italiens. Et si, derrière cette plaisanterie populaire, se cachait une forme de sagesse? Appliquée au monde de l'entreprise, elle rendrait l'environnement de travail parfait, car elle tiendrait compte des spécificités culturelles de chaque individu.

La culture nationale pourrait ainsi avoir une influence sur le management. Selon le psychologue et anthropologue hollandais Geert Hofstede, l'organisation d'une entreprise, sa structure, son rôle, son comportement et son système de valeurs sont, dans une large mesure, des produits culturels de la société au sein de la

quelle elle évolue. Ce qui se passe dans une organisation est par conséquent le reflet direct de ce qui se passe dans la société qui l'entoure.

Une stratégie managériale intelligente consisterait donc à prendre en considération les caractéristiques culturelles d'une société, afin d'en faire le meilleur usage possible. L'élément culturel permettrait en outre d'expliquer, dans de nombreux cas, les défaillances d'une organisation, étant précisé que les traits culturels ne sont pas, en soi, défaillants ou performants. Au contraire, ces derniers n'apparaissent comme défaillants qu'en relation avec une activité bien spécifique.

Un exemple emblématique est celui de la compagnie Air Korea, au bord de la faillite dans les années 1980 et 1990, suite à une série de crashes aériens ayant fait plus de 700 victimes. Dans son best-seller *Outliers*, le journaliste Malcolm Gladwell explique le rôle joué par la culture coréenne dans

cette suite de catastrophes aériennes.

A l'instar de beaucoup de pays du Sud-Est asiatique, la Corée méridionale possède des structures et des organisations très hiérarchisées. Ainsi, la langue de ce pays – fortement influencée par le confucianisme qui insiste notamment sur le respect dû aux supérieurs – possède plusieurs niveaux de politesse, rappelant en permanence le rang et le statut de chacun. Des caractéristiques culturelles qui ne feraient pas bon ménage avec le monde de l'aéronautique. En effet, selon Gladwell, rien n'est plus nuisible à la sécurité d'un avion qu'une communication «oblique», faite de sous-entendus.

L'analyse des conversations à l'intérieur des cockpits révèle que les causes des accidents étaient dans la majorité des cas connues des copilotes et auraient pu être évitées, si leur conversation avait été fluide. Dans le cas du vol KAL 801 par exemple, le copilote n'a

pas osé demander au pilote, son supérieur hiérarchique, d'annuler la procédure d'atterrissage, alors que l'avion volait trop bas et trop lentement. Il ne s'est permis qu'une allusion vague au danger.

La même déférence a été observée chez l'ingénieur de vol qui, pour signaler le péril imminent, s'est contenté d'une phrase sibylline, dans un contexte régional de pluies particulièrement abondantes: «Capitaine, le radar météorologique nous a jusqu'ici beaucoup aidés.» Ce à quoi le pilote aurait répondu: «Oui, ils sont très utiles.» Gladwell explique que sans l'observation stricte des codes formels, où prédomine le respect du supérieur hiérarchique, l'alerte de l'ingénieur aurait pu ressembler à: «Capitaine, les conditions météorologiques ne nous permettent pas d'atterrir à vue ce soir. Le radar météorologique nous signale clairement un danger.»

Même si elle n'entraîne pas la mort de ses salariés, une trop grande distance hiérarchique au

sein d'une organisation peut également lui être nuisible. Les structures pyramidales incitent en effet les collaborateurs à dissimuler certains problèmes pour s'attirer les bonnes grâces de leur hiérarchie. Et quand nul n'a le courage de pointer les défauts d'un système par peur de froisser son supérieur, les risques de dysfonctionnements s'accroissent.

Dans le cas de Korean Air, la compagnie est parvenue à améliorer son fonctionnement interne, suite à l'arrivée de David Greenberg. L'ancien dirigeant de Delta Air Lines a «gommé» les différences hiérarchiques en instaurant l'anglais comme langue obligatoire à bord. Les membres de l'équipage ont également suivi des entraînements poussés en matière de communication. Ces restructurations profondes ont fait de Korean Air, aujourd'hui, l'une des compagnies les plus respectées au monde.

Outre une distance hiérarchique trop grande, d'autres spécifici-

### L'œil de l'expert

## La fonction publique paie mieux ses salariés que le secteur privé



Alain Salamin\*

Les salaires sont-ils plus élevés dans le secteur public ou privé? Posez cette question, et très souvent vous entendrez que l'on est mieux loti dans le secteur privé. Pourquoi ce préjugé? Parce que dans le secteur public, on bénéficie d'une protection de l'emploi et de stabilité, que l'on y ressent moins de pression à la performance, et que l'on n'y dispose pas

de système de bonus agressifs. Il est donc «normal» que l'on y gagne un peu moins.

Qu'en est-il en réalité? Surprise: le salaire moyen mensuel dans le secteur public est de 7750 francs, alors que dans le secteur privé, il s'élève à 6118 francs. Aucun doute, donc: on gagne en moyenne 26% de plus si l'on travaille pour la Confédération, les cantons ou les communes. Il y a bien quelques secteurs dans lesquels le privé est plus rémunérateur – la pharma, la finance et les assurances, par exemple – mais la suprématie du public reste indiscutable.

Comment expliquer ces disparités salariales? Sont-elles dues au type de métiers, à la présence syn-

dicale, à l'influence directe du politique ou à l'absence de notion de profit dans le public? La raison principale se trouve ailleurs, dans le système salarial.

Dans le domaine privé, le modèle dominant est clairement guidé par la performance et la maîtrise des coûts. Les budgets salariaux sont, dans la majeure partie des cas, décidés en fonction des résultats de l'entreprise. Leur distribution se fait sur la base de la performance des employés.

Dans le domaine public, en revanche, les systèmes salariaux sont traditionnellement liés à l'ancienneté, avec des augmentations salariales automatiques, sans lien réel avec les performances de l'organisation ou des em-

ployés. Dans ce secteur, nous sommes donc en présence d'un effet «clapet»: la croissance des salaires individuels est difficile à contenir et presque impossible à stopper.

Récemment, Genève a bien tenté de freiner ces augmentations en diminuant ou en supprimant les annuités. Le Canton de Vaud quant à lui a opté pour le ralentissement, puis l'arrêt des augmentations salariales dès 25 ans d'ancienneté dans un même poste. Malgré ces mesures, la masse salariale dans le public continue à évoluer à la hausse. Ce qui est finalement très positif pour la notion de service public et la valorisation de toutes les personnes qui y contribuent.

Toutefois, ce système salarial

qui participe aujourd'hui à l'attractivité du service public est-il en mesure de garantir sa pérennité à l'avenir? Pas sûr.

En premier lieu, dans un environnement déflationniste, les augmentations effectives du revenu, imposées par la progression à l'ancienneté, sont financièrement insoutenables. De plus, en période de volatilité économique (crise financière, levée du taux plancher, nouvelle imposition des entreprises, importants bénéfices de la BNS, etc.), les rentrées fiscales des administrations vont immanquablement fluctuer. Or le système salarial de ces organisations est uniquement basé sur des frais fixes.

Il n'existe pas de bonus à la per-

formance permettant de réduire les coûts rapidement. Enfin, la démographie va nous imposer de remplacer la cohorte des baby-boomers dans les dix prochaines années. Se pose dès lors la question de l'attrait, pour les jeunes générations, d'un système où exceller – ou ne pas exceller – dans son travail, n'a pas d'incidences salariales.

Gageons que nos institutions publiques sauront prendre les mesures nécessaires à l'évolution de leur système salarial, pour que les conditions d'emploi qui font leur force ne deviennent pas rapidement leur talon d'Achille.

\* Fondateur de AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne